



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO INSTAGRAM NO ENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES COM A EMPRESA

INÊS DUARTE SILVA ASSUNÇÃO

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO INSTAGRAM NO ENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES COM A EMPRESA**

INÊS DUARTE SILVA ASSUNÇÃO

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL
CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA HELENA DO CARMO
MILAGRE MARTINS GONÇALVES

VOGAIS: PROFESSORA DOUTORA ANA CAROLINA
BAPTISTA AFONSO

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO
VERÍSSIMO

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e em especial aos meus pais por me terem ensinado que quando temos um objetivo, então o objetivo é nunca desistir. Obrigada pelo apoio incondicional e por me terem feito olhar desta forma para os desafios, sem nunca terem desistido de um dos objetivos mais fundamentais que qualquer pai pode desejar para os seus filhos, a sua formação.

Aos meus amigos, por toda a compreensão nos momentos mais agitados, pela constante motivação e por terem estado sempre ao meu lado nestes últimos tempos. Obrigada por ficarem tão felizes quanto eu pelo fim de mais uma etapa.

Um agradecimento especial à empresa onde foi realizado o estudo e a todos os envolvidos, pela disponibilidade e prontidão. Muito obrigada pela oportunidade, que de outra forma não seria possível.

Por fim, agradeço ao Professor José Veríssimo pela sua preciosa orientação, constante disponibilidade em receber-me e ajuda em todo o processo.

A todos, o meu agradecimento mais sincero.

RESUMO

Num mundo em constante mutação, a estratégia das empresas deve sofrer alterações de forma contínua e coesa, para que possam responder da melhor maneira possível às necessidades e benefícios procurados pelo público. Assim sendo, a mudança estrutural destes públicos para os quais as empresas comunicam - o público externo, os seus *stakeholders* e o público interno deve ser um dos fatores cruciais a priorizar. De facto, cada vez mais, uma das grandes preocupações das empresas prende-se com o desafio de criar um maior envolvimento dos seus colaboradores com a marca.

No seguimento desta necessidade, a presente investigação pretende compreender qual a influência dos conteúdos colocados na conta Instagram de uma empresa no envolvimento dos colaboradores com a mesma. O estudo segue uma metodologia qualitativa e a recolha de dados foi executada com recurso a entrevistas semi-estruturadas, junto de uma amostra não-probabilística por conveniência, numa empresa multinacional, e analisados posteriormente através do *software* MAXQDA. Os resultados sugerem que as empresas devem ter em conta o potencial do Instagram enquanto complemento à estratégia empresarial, uma vez que se conclui que esta rede social, consoante a estratégia de comunicação adotada, se torna num veículo para um maior envolvimento dos colaboradores com a empresa e consequentemente uma melhor *job performance*, e altos níveis de *brand advocacy*, consoante o nível de senioridade dos mesmos.

Desta forma, este estudo permitiu fornecer uma visão diferente do alcance e poder que o Instagram pode desempenhar, no público interno das organizações retirando-se contributos relevantes quer a nível teórico, como de gestão.

Palavras-Chave: Redes sociais; Instagram; Envolvimento dos colaboradores; *Brand Advocacy*; *Job Performance*.

ABSTRACT

In an ever changing world, companies' strategies must be altered in a continuous and cohesive manner, so that the company can properly respond to the needs and benefits sought by the public. Therefore, the structural change of these audiences with whom companies communicate – the external audience, the stakeholders and the internal audience – must be one of the factors to prioritize. In fact, the engagement between employees and brands has been amongst the main challenges companies face lately.

Following this need, this investigation attempts at understanding the influence of a company's Instagram content on the engagement of employees with such company. This study follows a qualitative methodology and data was collected with semi-structured interviews, with a non-probabilistic sample by convenience, in a multinational company, and posteriorly analysed with MAXQDA. The obtained results suggest that companies must consider Instagram's potential as a complement to business strategies, once this social network, depending on the chosen communication strategy, becomes a vehicle for a greater engagement of employees with a company and consequently to a better job performance and positive brand advocacy, depending on the seniority level of the said employees.

Thus, this study unveiled a unique vision of the reach and power that a social network like Instagram can play, on an internal level giving useful contributes both to a theoretical and managerial approach.

Keywords: Social Media; Instagram; Employee Engagement; Brand Advocacy; Job Performance.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	6
1.1 Relevância do Estudo e Objetivos	6
1.2 Estrutura da Dissertação	7
CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.1 A Utilização do Instagram e o Impacto nas Organizações	8
2.1.1 Comunicação <i>Online</i> Visual e o Instagram	8
2.2 O Envolvimento dos Colaboradores com a Empresa	13
2.3 <i>Brand Advocacy</i>	15
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	17
3.1. Tipo e Estratégia de Estudo	17
3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados	18
3.3 Definições Operacionais dos Conceitos.....	19
3.4 Fiabilidade e Validade da Análise dos Dados Qualitativos	21
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS.....	22
4.1 Introdução	22
4.2 Códigos com mais Ocorrências	22
4.3 Motivações e Acesso.....	23
4.4 Objetivos e Público-alvo	25
4.5 Reputação.....	26

4.6 Comunicação <i>Online Visual</i>	28
4.7 Percepção	30
4.8 <i>Brand Advocacy</i>	31
4.9 <i>Job Performance</i> e Ambiente de trabalho.....	32
4.10 Nível de Senioridade, Percepção e <i>Job Performance</i>	34
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	36
5.1 Introdução	36
5.2 Discussão dos Resultados e Conclusões	36
5.2.1 Benefícios do Instagram a Nível Interno	38
5.2.2 Fotografias ou Vídeos com Colaboradores	37
5.2.3 Envolvimento dos Colaboradores	38
5.2.4 A Ligação entre o Envolvimento e o <i>Brand Advocacy</i>	39
5.3 Contribuições para a Teoria	39
5.4 Contribuições para a Gestão	40
5.5 Limitações do Estudo e Investigações Futuras	40
REFERÊNCIAS	42
ANEXOS.....	46
ANEXO I – Guião da Entrevista.....	46
Anexo II – The Research Onion	47
Anexo III – Codificações MAXQDA	47

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I - FATORES PRINCIPAIS PARA O ENVOLVIMENTO.....	15
TABELA II - NÍVEIS DE <i>BRAND ADVOCACY</i>	16
TABELA III - PERFIL DA AMOSTRA	18
TABELA IV - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS CONCEITOS.....	20
TABELA V - FIABILIDADE DA CODIFICAÇÃO.....	22
TABELA VI - CÓDIGOS COM MAIS OCORRÊNCIAS.....	23
TABELA VII - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> – MOTIVAÇÕES	23
TABELA VIII - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - ACESSO	24
TABELA IX - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - OBJETIVOS	25
TABELA X - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - PÚBLICO-ALVO	26
TABELA XI - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> – REPUTAÇÃO.....	26
TABELA XII - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - COMUNICAÇÃO <i>ONLINE</i> VISUAL	28
TABELA XIII - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - PERCEPÇÃO.....	30
TABELA XIV - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - <i>BRAND ADVOCACY</i>	31
TABELA XV - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - <i>JOB PERFORMANCE</i>	32
TABELA XVI - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> - AMBIENTE DE TRABALHO	33
TABELA XVII - COMENTÁRIOS <i>VERBATIM</i> CONSOANTE NÍVEL DE SENIORIDADE	34

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I - THE RESEARCH ONION.....	47
FIGURA II - CODIFICAÇÕES MAXQDA.....	47

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do Estudo e Objetivos

A tecnologia é sem dúvida uma das áreas que mais rápida e estruturalmente afeta o quotidiano. Desde o surgimento das redes sociais têm sido evidentes as mudanças que estas têm causado na sociedade, e as empresas não são exceção. Este novo paradigma traz, sem dúvida, uma oportunidade para as empresas comunicarem com os seus públicos-alvo (Parry & Solidoro, 2013).

Tendo em conta o crescimento do meio digital e *online*, bem como a alteração das formas de comunicação, muitas empresas estão cada vez mais presentes nas redes sociais, porque observam um potencial estratégico. Apesar de existir um grande foco académico sob esta temática, poucos são os estudos até ao momento que analisaram a influência das redes sociais das empresas, em específico, do Instagram, uma rede social com um crescimento exponencial, quer em Portugal como a nível global, no envolvimento dos colaboradores com a própria empresa (Ballesteros, 2017).

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar em que medida é que a estratégia de Instagram de uma empresa e os seus conteúdos têm influência no envolvimento dos colaboradores com a mesma.

Para além disso, pretende-se ainda analisar três objetivos específicos, sendo eles:

- Perceber qual a diferença de percepções dos colaboradores, perante os conteúdos colocados no Instagram da empresa onde trabalham, consoante o seu nível de senioridade;
- Compreender que conteúdos utilizados na estratégia de comunicação do Instagram de uma empresa fazem com que os colaboradores se sintam mais envolvidos com a mesma.

- Perceber até que ponto é que os colaboradores da empresa se sentem envolvidos com o Instagram da mesma.

Consecutivamente, e uma vez que não existem muitos estudos relacionados com esta temática, esta investigação tem como objetivo final colmatar um *gap* teórico na literatura e apresentar um contributo relevante para a área mencionada, tanto a nível teórico, como de gestão.

1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, nomeadamente este primeiro capítulo introdutório que tem como objetivo apresentar a relevância do tema do estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos.

O segundo capítulo é composto pela revisão de literatura, na qual são abordados os principais aspetos de análise, nomeadamente a utilização do Instagram e o impacto nas organizações, a comunicação visual nesta rede social, o envolvimento dos colaboradores com a empresa e as envolventes do conceito de *Brand Advocacy*. Cada ponto na revisão de literatura é essencial para a posterior apresentação das proposições que se pretendem analisar. Consequentemente, no terceiro capítulo é exposta a metodologia utilizada, tendo por base a análise qualitativa. Relativamente à análise dos dados, esta é apresentada no quarto capítulo, no qual são revelados os códigos com mais ocorrências e analisados os dados extraídos relativamente aos mesmos.

Por fim, no último capítulo são discutidos e analisados os resultados provenientes do capítulo anterior, de forma a responder aos objetivos apresentados, bem como às proposições sugeridas. Após as conclusões retiradas deste estudo são apresentados os contributos para a teoria e gestão, bem como identificadas as limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Comunicação Online Visual e o Instagram

São cada vez mais os estímulos visuais que afetam o nosso quotidiano e é possível afirmar que a comunicação visual passou a ter um impacto cada vez maior na forma como é introduzida e partilhada a informação. A comunicação visual tem um enorme poder no desenvolvimento emocional das pessoas, e assume um papel crucial, em termos políticos, económicos e outros interesses organizacionais (Smith, Moriarty, Kenney & Barbatsis, 2005).

Segundo Müller (2007, p.7), a comunicação visual pode ser definida como “um subcampo em expansão das ciência da comunicação que utiliza os métodos científicos sociais para explicar os processos de produção, de distribuição e receção, mas também os significados dos meios visuais de massa nos contextos sociais, culturais, económicos e políticos contemporâneos”. Com o avanço do paradigma digital e *online*, como descrito anteriormente, é essencial perceber o poder do campo visual neste meio e analisar o conceito de comunicação *online* visual.

Através da comunicação *online* visual, as organizações podem construir e mostrar a sua identidade única, em termos visuais e estratégicos (Zhou, 2017). A reputação de uma empresa representa a percepção externa da imagem geral que as pessoas têm da mesma (Gotsi & Wilson, 2001) e é o reflexo de uma organização ao longo do tempo, visto através dos olhos dos seus *stakeholders* e expresso através dos seus pensamentos e palavras (Fombrun, 1995). Assim, as imagens em contexto *online* têm o potencial de construir ou restaurar a legitimidade de quem as transmite, e ajudam quem as vê a criar significado e a fomentar a interação (Russmann & Svensson, 2016).

No que concerne às redes sociais, os conteúdos estavam, no passado, mais focados na partilha de informação através do texto, como é o caso das redes sociais Twitter ou

Facebook. Contudo, estudos acerca da comunicação *online* visual referem que as imagens retêm mais as pessoas e têm mais impacto do que o texto, o que, conseqüentemente, aumenta a atenção e retenção dos visualizadores (Russmann & Svensson, 2016).

Os estudos sobre o Instagram e a sua utilização por parte das organizações são ainda um pouco limitados, contudo este é um tema que tem vindo a ganhar um olhar mais atento por parte dos autores. De acordo com Russmann e Svensson (2016), os investigadores tendem a menosprezar o poder da utilização do Instagram por parte das empresas na forma de *visual branding*. Com isto, torna-se essencial, em primeiro lugar, compreender o conceito e história subjacente a esta plataforma de partilha de fotografias e vídeos, que tem ganho cada vez mais popularidade e, em segundo lugar, como é que as marcas utilizam esta rede como forma de *visual branding*.

Lançado pela primeira vez em outubro de 2010, o Instagram é uma rede social que em 2012 tinha 80 milhões de utilizadores e que conta até agora com mais de 800 milhões de utilizadores (Instagram, 2018). Nesse ano, o Instagram foi adquirido pelo Facebook, que até então era a rede social com mais utilizadores a nível mundial, e em 2014, superou o *Facebook* e o *Twitter*, que inicialmente estavam no topo no que diz respeito à notoriedade (PewResearchCenter, 2018). De acordo com um estudo realizado pela Statista (2017) cerca de 2,7 milhões de pessoas eram utilizadores do Instagram em Portugal, sendo que 31% deste número se encontrava numa faixa etária entre os 18 e os 24 anos (Statista, 2017).

No que concerne à sua definição, o Instagram é uma rede social utilizada para a partilha de fotografias e vídeos, através de *posts*, nos quais se pode ou não adicionar uma descrição escrita e que, de acordo com Russmann e Svensson (2016), é possível fazer uma descrição do tipo de utilizadores – aqueles que colocam conteúdos (vídeos,

fotografias) na sua conta, e os seguidores - que reagem a esses mesmos conteúdos através de *likes* e comentários nos *posts* do Instagram.

Desde o seu lançamento e até ao momento, o Instagram lançou novas funcionalidades, nomeadamente a partilha ou *repost* dos conteúdos colocados no *feed*, as Instastories, que permitem aos utilizadores colocarem vídeos ou fotografias, e que desaparecem após um período de vinte e quatro horas (Instagram, 2018).

Com o crescimento desta rede social, forma-se também uma oportunidade para as empresas construírem visualmente a identidade da sua marca (Russmann & Svensson, 2016). Em relação à utilização do Instagram por parte das empresas, Russman e Svensson (2016) referem que esta rede não é apenas utilizada como veículo de informação e pode ser analisada em quatro categorias principais. Estas categorias abrangem a percepção do público-alvo; a gestão da imagem do indivíduo ou marca que gere a conta; a integração, isto é, a integração do Instagram na estratégia de comunicação de uma organização; e por fim a interação, ou seja, os comentários dos seguidores, número de *likes* por *post* e o conteúdo da descrição que acompanha o *post*.

Torna-se cada vez mais importante as empresas mostrarem a sua identidade, uma vez que os próprios consumidores prestam muito mais atenção à história, personalidade e *lifestyle* por detrás da marca, do que a outros fatores (Zhou, 2017). A partilha de imagens é essencial para a comunicação, quer interna, como externa da empresa, o que tem um grande impacto no *visual branding* da marca (McNely, 2012). A imagem assume uma grande importância no envolvimento das pessoas com a marca e, de acordo com Bakhshi, Shamma & Gilbert (2014), as fotografias onde aparecem pessoas têm uma maior taxa de interação – *likes* e comentários, do que as que não aparecem, refletindo um maior interesse e envolvimento do público no que diz respeito às imagens que mostram caras e pessoas.

O *visual branding* tem dominado as campanhas das marcas nas redes sociais (Zhou, 2017) e não é apenas uma oportunidade para as organizações moldarem a percepção dos consumidores – definida por Kotler (2010) como sendo o processo através do qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações de determinada imagem, mas também a dos colaboradores internamente (King & Grace, 2008).

Neste seguimento, pretende analisar-se se as fotografias ou vídeos com colaboradores têm mais impacto interno do que os restantes conteúdos (Proposição 1).

2.2.1 A Utilização do Instagram e o Impacto nas Organizações

As mudanças no paradigma digital despoletaram uma componente com um crescente impacto nos consumidores e que surge como uma oportunidade para as organizações – as redes sociais. Kaplan e Haenlein (2010, p.61) definem este conceito como “Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content”.

Com o crescimento destas plataformas, baseadas na partilha de informações, vídeos e imagens, torna-se essencial perceber como é que as mesmas devem ser estudadas em ambiente organizacional. Vários autores referem que face ao crescimento exponencial de utilizadores nas redes sociais, da importância e da mudança na forma como é partilhada a informação, é essencial a presença das empresas nas redes sociais, para a própria sobrevivência do negócio. Isto deve-se muito à própria alteração na socialização, na partilha de conhecimento e principalmente ao poder das redes sociais (Treem & Leonardi, 2013).

Como referido, há uma necessidade para que as organizações se ajustem às mudanças, uma vez que as estratégias e as ferramentas de comunicação com o público-

alvo têm vindo a alterar-se ao longo do tempo (Mangold & Faulds, 2009). Através de um estudo desenvolvido pela Statista, é possível prever-se que em 2018 cerca de 2,62 biliões de pessoas sejam utilizadores de redes sociais (Statista, 2018). Em Portugal e de acordo com um estudo desenvolvido pelo INE (2017) há uma tendência no crescimento da utilização das redes sociais nas empresas, consoante a sua dimensão, sendo que 57% das empresas de média dimensão e 73% das grandes empresas utilizam as redes sociais como meio de comunicação digital e de divulgação da própria marca.

De acordo com Treem e Leonardi (2013) em contexto organizacional, o conceito de redes sociais é aplicado, por norma, através de duas vias. Primeiramente, enquanto ferramenta de comunicação externa, isto é, para terceiros, aos consumidores e a um público mais alargado. Em segundo lugar, as redes sociais podem ser utilizadas como veículo de comunicação interna, com o intuito de alcançar os próprios colaboradores da organização.

No que diz respeito ao segundo aspeto, este é um paradigma ainda pouco explorado a nível académico, porém relevante, uma vez que a utilização das redes sociais, isto é, uma ferramenta de comunicação externa, pode ter influência a nível interno, nos colaboradores da própria empresa (Ballesteros, 2017). De acordo com Parry e Solidoro (2013) a utilização das redes sociais de uma empresa pode trazer benefícios internos, nomeadamente o aumento do envolvimento dos seus colaboradores e do sentimento de envolvimento com a marca. Consequentemente pode ter impacto no que diz respeito à *performance* dos colaboradores, definido por Campbell (1983) como sendo o nível em que o indivíduo ajuda a organização a alcançar os seus objetivos (in Stephan & Motowildo, 2004).

Assim, este estudo tem como proposição inicial perceber se a utilização do Instagram para fins externos tem benefícios a nível interno (Proposição 2).

2.2 O Envolvimento dos Colaboradores com a Empresa

Como anteriormente descrito, com o crescimento exponencial do Instagram, torna-se igualmente importante compreender se as empresas utilizam esta plataforma apenas como partilha de informação para um público externo e como forma de apresentação, ou também entre partes, isto é, para desenvolver uma comunicação bidirecional – entre a empresa e os seus colaboradores (Russmann & Svensson, 2016).

Segundo Yan (2011, p. 691), a organização ao comunicar nas redes sociais deve “(a) build a sense of membership or citizenship with the organization, (b) encourage the acceptance and communication of brand values, e (c) encourage the audience to engage in dialogue and promote the brand”. Assim, é essencial que, para além do público externo, os colaboradores da empresa apresentem motivações para se envolver, passiva ou ativamente, com os conteúdos da marca nas redes sociais (Chwialkowska, 2017).

O envolvimento pode ser definido quer a nível atitudinal, como comportamental, uma vez que envolve noções como o compromisso, entusiasmo, maior esforço e energia dispensada por parte dos colaboradores (Macey & Schneider, 2008). Para Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002) o envolvimento está relacionado com elevados níveis de atividade, de iniciativa e responsabilidade (in Macey & Schneider, 2008). Segundo Wellins e Concelman (2005) o envolvimento está relacionado com uma força ilusória que motiva os colaboradores a níveis superiores ou inferiores do seu desempenho normal (in Macey & Schneider, 2008). Por outro lado, Colbert, Mount, Harter, Witt e Barrick (2004) definem este conceito como sendo um estado motivacional interno bastante elevado (in Macey & Schneider, 2008).

Nas organizações, o termo de envolvimento dos colaboradores não é partilhado por todas as empresas como tendo o mesmo significado. De acordo com o estudo realizado por Macey e Schneider (2008), muitas empresas referem-se ao conceito de

envolvimento como sendo um nível acima da satisfação e motivação no trabalho, ligado à lealdade dos colaboradores e compromisso com a empresa.

Porém, pouco é mencionado no que diz respeito ao que a empresa oferece para permitir que de facto haja um maior envolvimento entre o colaborador e a organização. Como referido anteriormente, os autores e as empresas atribuem várias definições para este conceito, fazendo com que este se possa tornar um pouco ambíguo devido às componentes que envolve e por não haver um consenso geral.

Apesar disso, há uma crescente consciencialização de que o envolvimento dos colaboradores é fundamental para o sucesso da organização (Robertson-smith & Markwick, 2009). Segundo Baumruk (2006), as organizações nas quais os colaboradores estão mais envolvidos tendem a ter uma taxa de rotatividade menor, elevados níveis de produtividade e um maior desempenho financeiro (in Robertson-smith & Markwick, 2009). Pelo contrário, se os colaboradores se sentirem menos envolvidos com a marca, a *performance* da organização diminui (Parry & Solidoro, 2013).

De acordo com Gibbons (2006) existem oito fatores principais que contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores, como apresentado na tabela I.

Tabela I - FATORES PRINCIPAIS PARA O ENVOLVIMENTO

Confiança e reconhecimento	De que forma é que a liderança é percebida na organização. Se existe uma preocupação com os colaboradores e se a sua opinião é valorizada e ouvida.
Natureza do trabalho	Refere-se ao nível de participação do colaborador na tomada de decisão e a sua autonomia.
Relação entre <i>performance</i> individual e coletiva	De que forma é que os colaboradores entendem os objetivos individuais e coletivos da empresa. Qual o seu nível de <i>performance</i> e como contribuem para os objetivos.
Oportunidades de crescimento de carreira	Ter oportunidades de crescer dentro da empresa, ser promovido, ou ter um plano de carreira definido.
Orgulho na empresa	Refere-se à quantidade de auto-estima e orgulho do colaborador derivado do seu trabalho e empresa onde trabalha.
Equipa e colegas de trabalho	Refere-se à atitude e perspetivas dos colaboradores perante o seu trabalho e as pessoas com que trabalham.
Desenvolvimento do colaborador	Diz respeito aos esforços que estão a ser feitos para desenvolverem as capacidades dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Gibbons (2006, p.6)

Desta forma, este estudo pretende verificar se os colaboradores da empresa sentem-se mais envolvidos com a empresa onde trabalham tendo em conta os conteúdos partilhados no Instagram (Proposição 3).

2.3 Brand Advocacy

No seguimento do capítulo anterior, existe uma maior probabilidade dos colaboradores que estão mais envolvidos com a empresa apresentarem um desempenho 20% superior do que os restantes colegas de trabalho e atuem enquanto “defensores” da organização (Robertson-smith & Markwick, 2009). O facto dos colaboradores da empresa serem “defensores da marca” (designado de *brand advocates*) é proveniente de um conceito definido como *brand advocacy* e é essencial para compreender o envolvimento com a marca, uma vez que o comportamento por parte dos colaboradores

tem uma grande influência na percepção dos seus *stakeholders* perante a marca (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010) e na própria decisão dos consumidores.

Uma das características dos *brand advocates* é falarem sobre a marca, quer *online*, como no trabalho, a amigos ou familiares. A informação partilhada pelos mesmos em relação à marca alcança potenciais consumidores, sendo mais um veículo de comunicação positiva e apresentando assim um benefício para a organização (Robertson-smith & Markwick, 2009)

Tabela II - NÍVEIS DE *BRAND ADVOCACY*

	Conhecimento	Atitude	Comportamento
Brand Advocates	Partilha conhecimento externa e internamente	Sente-se confiante	<i>Active word-of-mouth marketing</i>
	Participa na condução e direção da marca	Entusiasmo em moldar o futuro da marca	Vive a marca dentro e fora do trabalho
		Acredita na diferenciação da marca	Molda o comportamento de terceiros
Brand Believers	Entende a relevância da marca	Paixão pela marca	<i>Engage in word of mouth marketing</i>
		Acredita na marca	
	Compreende as necessidades dos consumidores	Acredita que o cliente tem sempre razão	Tenta "viver a marca" mas sente-se retraído
Brand Learners	Participa em formações		Vai ao encontro das necessidades básicas do consumidor
	Conhece os valores, mensagem e história da marca	Fica feliz quando a organização está bem	Restringe-se às tarefas contratualmente definidas
Brand Resisters	Falha na compreensão da marca	Indiferença	Comportamento inconsistente
		Apatia	
	Conceção errada da marca	Infelicidade no trabalho	Coloca os seus interesses em primeiro lugar

Fonte: Commander (2007)

O conceito de *Brand Advocacy* surge quando a marca certa e as pessoas certas se encontram e as pessoas começam a falar positivamente sobre a sua experiência e a difundir uma mensagem a favor da marca (Kymäläinen, 2012). Geralmente a mensagem é difundida primeiro a pessoas mais próximas, a amigos e familiares e posteriormente, através de mais canais e a um público mais alargado. Segundo Commander (2007)

existem quatro níveis de *Brand Advocacy*: *Brand Advocates*, *Brand Believers*, *Brand Learners* e *Brand Resisters*, como ilustra a tabela II. Assim, aqueles que se identificam com a marca mais facilmente agem enquanto *brand advocates* e, conseqüentemente sentem-se mais envolvidos com empresa (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014).

Desta forma, pretende-se verificar se os colaboradores mais envolvidos com a empresa através do Instagram estão mais propensos a agir enquanto *brand advocates* (Proposição 4).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1. Tipo e Estratégia de Estudo

Tendo em consideração os objetivos da dissertação anteriormente descritos no primeiro capítulo e a sua natureza, este estudo é de carácter qualitativo, tendo como principal objetivo compreender qual a influência do Instagram no envolvimento dos colaboradores com a empresa.

A análise qualitativa explora as atitudes das pessoas, as suas crenças, aspirações, receios e como é que isso pode moldar comportamentos em contextos particulares, sendo possível antecipar ou prever as suas ações ou necessidades futuras. Os métodos de pesquisa qualitativa são utilizados essencialmente para obter uma compreensão profunda e holística de determinado fenómeno (Daymon & Holloway, 2011).

No desenho deste estudo foi aplicada a estrutura proposta por Saunders *et al.* (2009) da *research onion* (anexo II). Tendo em consideração que o objetivo desta pesquisa é explicar e estabelecer uma relação entre variáveis, pode-se considerar que este é um estudo causal, tendo sido adotada uma abordagem indutiva, uma vez que foram recolhidos e analisados os dados, sendo comparados posteriormente com a

literatura existente, partindo-se do particular para o geral e tendo por base a *Grounded Theory* (Saunders *et al.*, 2009).

3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Tendo em conta as considerações anteriores, considera-se uma abordagem indutiva no *design* da pesquisa e na análise dos dados (Saunders *et al.*, 2009). Desta forma, neste estudo foram utilizados métodos de recolha de dados qualitativos, num horizonte temporal curto (*cross-sectional research*) de Julho a Agosto de 2018.

Segundo Blandford (2013), uma investigação de carácter qualitativo normalmente envolve entrevistas que possuem uma estrutura a nível metodológico e teórico, mas que não são completamente estruturadas. Desta forma, não há um condicionamento total das respostas dos entrevistados, pelo facto de as questões serem abertas e não seguirem um modelo rígido (Mattos & Goldenberg, 2004).

A recolha dos dados foi realizada numa empresa multinacional, com escritórios em Portugal e que, por motivos de confidencialidade, será adiante designada com o nome fictício de “empresa Alfa”.

TABELA III - PERFIL DA AMOSTRA

Género	Idade (anos)	Nível de senioridade
Feminino	25	< 1 ano
Feminino	38	> 1 ano
Masculino	24	< 1 ano
Feminino	24	> 1 ano
Feminino	28	< 1 ano
Feminino	23	> 1 ano
Masculino	25	< 1 ano
Feminino	23	< 1 ano
Masculino	26	< 1 ano
Feminino	29	> 1 ano
Feminino	25	> 1 ano
Feminino	34	> 1 ano
Feminino	27	> 1 ano
Masculino	26	< 1 ano
Feminino	28	> 1 ano

A técnica de amostragem utilizada neste estudo para as entrevistas semi-estruturadas é não probabilística por conveniência. A amostra é constituída por quinze colaboradores da empresa Alfa, sendo que do total, 67% são do sexo feminino e 33% do sexo masculino. De acordo com a tabela III é possível verificar o perfil da amostra, sendo necessário destacar o nível de senioridade dos entrevistados, de forma a ir ao encontro dos objetivos do estudo – tendo sido realizada uma divisão entre aqueles que trabalham há mais de um ano na empresa (8) e os que trabalham há menos de um ano (7).

As entrevistas presenciais decorreram nas instalações da empresa Alfa, entre os dias 11 de Julho de 2018 e 3 de Agosto de 2018. As mesmas foram gravadas com dispositivo móvel, após consentimento dos entrevistados e tiveram uma duração média de 13 minutos. O guião da entrevista (anexo I) foi criado com base na revisão de literatura, com o intuito de ir ao encontro das proposições e objetivos específicos do estudo.

Após a recolha dos dados, foram transcritas todas as entrevistas, resultando de um total de 68 páginas. Posteriormente, foi feita uma análise qualitativa das mesmas, através do *software* de análise de dados qualitativos, MAXQDA (anexo III). No tratamento das entrevistas, foram criados 10 códigos principais e 43 subcódigos resultando de um total de 384 codificações.

3.3 Definições Operacionais dos Conceitos

Com base na revisão de literatura anteriormente exposta no segundo capítulo procedeu-se à definição operacional dos códigos. Os mesmos foram identificados como “prévio”, ou seja, anteriormente definidos na revisão de literatura e como “novo”, no

caso em que são provenientes da posterior análise dos dados e não estavam previamente definidos, tal como se verifica na tabela IV.

Tabela IV - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS CONCEITOS

Código	Identificação	Definição Operacional	Autor(es)
Motivações	Prévio	"O objetivo do utilizador para se envolver, passiva ou ativamente, com os conteúdos da marca nas redes sociais."	Chwialkowska, A. (2017, p.15)
Objetivos	Novo	"Orientação sobre o que deve ser alcançado e quando."	Fill. C (2009, p.335)
Público-alvo	Prévio	"Podem ser atuais ou potenciais consumidores, os que fazem a decisão de compra ou que influenciam à mesma, ou seja, indivíduos, grupos, públicos específicos ou mais abrangentes."	P. Kotler, G. Armstrong (2010, p.415)
Reputação	Prévio	"É o reflexo de uma organização ao longo do tempo, visto através dos olhos dos seus <i>stakeholders</i> e expresso através dos seus pensamentos e palavras."	Fombrun (1996, p.72)
Comunicação visual	Prévio	"A comunicação visual é a informação transmitida a um destinatário através de imagens."	Hellberg. M (2015, p.6)
Acesso	Novo	"Acesso aos recursos: como acedem e beneficiam dos recursos disponíveis na rede."	Kane. G, Alavi. M (2013, p.5)

Código	Identificação	Definição Operacional	Autor(es)
Percepção	Prévio	"É o processo através do qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações de determinada imagem."	P. Kotler, G. Armstrong (2010, p.701)
<i>Brand Advocacy</i>	Prévio	"O conceito de Brand Advocacy surge quando a marca certa e as pessoas certas se encontram. As pessoas começam a falar positivamente sobre a sua experiência e a difundir uma mensagem a favor da marca."	Kymäläinen, I. (2012, p.7)
<i>Job Performance</i>	Prévio	"É o nível em que o indivíduo ajuda a organização a alcançar os seus objetivos."	Macey & Schneider. (2008, p. 14)
Ambiente de trabalho	Novo	"Engloba o ambiente físico, as características do trabalho em si, as características organizacionais mais amplas e até mesmo aspetos do ambiente organizacional. "	Oludiyi, O. S. (2015, p.35)

3.4 Fiabilidade e Validade da Análise dos Dados Qualitativos

A análise da fiabilidade dos dados qualitativos teve subjacente o coeficiente de acordo (Miles & Hubberman, 1994) entre a autora e o orientador da presente dissertação. Numa primeira fase, a autora codificou um total de 394 itens. Posteriormente, o orientador procedeu à validação quer dos códigos, como dos itens correspondentes. Desta forma, foram eliminados 7 itens, resultando de um total de 377 itens acordados e de um coeficiente de concordância de 98,18%.

Tabela V - FIABILIDADE DA CODIFICAÇÃO

Código	Total Codificados	Total Acordados	Total Eliminados	Fiabilidade Coeficiente de Acordo
Comunicação visual	68	68	0	100,00%
Reputação	57	55	2	96,49%
Percepção	54	53	1	98,15%
Objetivos	45	42	3	93,33%
Motivação	38	38	0	100,00%
Ambiente de trabalho	32	32	0	100,00%
Público-alvo	29	28	1	96,55%
Acesso	21	21	0	100,00%
<i>Job Performance</i>	21	21	0	100,00%
<i>Brand Advocacy</i>	19	19	0	100,00%
TOTAL	384	377	7	98,18%

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS

4.1 Introdução

No presente capítulo serão analisados os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas à amostra apresentada no capítulo anterior, tendo em conta os resultados retirados da análise qualitativa realizada através do *software* MAXQDA e sendo expostos através de tabelas com os *verbatim*s extraídos.

4.2 Códigos com mais Ocorrências

Tendo em conta o exposto na tabela VI, os códigos mais ocorrências são comunicação visual (18%), percepção (14%), reputação (15%), objetivos (11%), motivação (10%), ambiente de trabalho (9%), público-alvo (7%), acesso (6%), *Job Performance* (6%) e *Brand Advocacy* (5%), respetivamente. Tendo isto em consideração, serão analisados de seguida os subcódigos associados aos códigos principais, tendo em conta os comentários *verbatim* feitos pelos entrevistados.

Tabela VI - CÓDIGOS COM MAIS OCORRÊNCIAS

Código	Ocorrência	
	Frequência	%
Comunicação visual	68	18,0%
Reputação	55	14,6%
Percepção	53	14,1%
Objetivos	42	11,1%
Motivação	38	10,1%
Ambiente de trabalho	32	8,5%
Público-alvo	28	7,4%
Acesso	21	5,6%
<i>Job Performance</i>	21	5,6%
<i>Brand Advocacy</i>	19	5,0%
TOTAL	377	100,0%

4.3 Motivações e Acesso

Tabela VII - COMENTÁRIOS *VERBATIM* – MOTIVAÇÕES

Incentivado(a) por alguém
"A pessoa que estava a trabalhar com as redes sociais disse-me que havia uma conta de Instagram e automaticamente comecei a seguir."
Interesse pelas redes sociais
"Porque sigo o Instagram e Facebook, porque sou bastante adepta das redes sociais, mais do Instagram, porque acho que é mais de imagens, mais didático, mais de conteúdos e gosto de seguir ambas as contas."
Apreciação dos conteúdos
"Quando comecei a haver um maior investimento eu achei que seria interessante e os próprios conteúdos também são mais apelativos do que os que tínhamos e então gostei de ver e comecei a seguir."
Visibilidade externa
"Acho que é importante não somente para criar uma relação entre os colaboradores, mas também pela visibilidade e atração de possíveis colaboradores para a empresa."
Interesse pela empresa e atividades
"Eu acho que grande parte dos colaboradores da empresa segue a conta de Instagram e acho que é importante para vermos todas as atividades que temos internamente, como atividades externas da empresa."

Numa primeira parte, tentou compreender-se o que levou os colaboradores a seguir a conta de Instagram da empresa Alfa, ou seja, quais as suas motivações. Assim, foram identificados cinco subcódigos, tal como verificado na tabela VII, nomeadamente, o facto de ter sido incentivado(a) por alguém para o fazer, o interesse pelas redes sociais, a apreciação dos conteúdos colocados, a importância da visibilidade externa e o interesse pela empresa e atividades.

De acordo com os dados extraídos, as principais motivações para os colaboradores seguirem a conta são em primeiro lugar, o interesse pela empresa e as atividades (45%), como sendo uma forma de acompanhar a empresa e, em segundo lugar, a apreciação dos conteúdos colocados (21%). O interesse pelas redes sociais (8%), o facto de ter sido incentivado (a) por outra pessoa (13%) e a visibilidade externa (13%) são os fatores motivacionais menos mencionados.

Consequentemente verificam-se duas formas distintas de acesso à conta de Instagram, nomeadamente através de uma pesquisa proativa da conta e através do *feed*, conforme apresentado na tabela VIII. Conclui-se que na maior parte das vezes (57%) os entrevistados têm acesso aos conteúdos colocados na conta apenas se os mesmos aparecerem no *feed*. Por outro lado, 43% da amostra refere que pesquisa proativamente a conta, caso tenha havido um evento ou atividade na empresa, se lhe disserem que apareceu num *post*, ou para mostrar a alguém um conteúdo particular.

TABELA VIII - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - ACESSO

Pesquisa proativa da conta
"Se acontecer alguma atividade ou se souber à partida que vai aparecer alguma publicação costumo ir pesquisar."
Através do <i>feed</i>
"Não me recordo de ter pesquisado, acho que só vejo mesmo quando aparece no <i>feed</i> ."

4.4 Objetivos e Público-alvo

Posteriormente tentou compreender-se a perspectiva dos entrevistados em relação aos objetivos da conta e qual o público-alvo que a empresa pretende atingir nesta rede social. Desta forma, foram definidos três subcódigos, nomeadamente a capacidade de alcance (48%), a divulgação da marca (45%) e a comunicação interna (7%), tal como exposto na tabela IX e tendo em conta os comentários *verbatim* dos entrevistados.

TABELA IX - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - OBJETIVOS

Capacidade de alcance
"Grande parte das pessoas que têm Instagram digamos que é uma população relativamente jovem e acho que como a estrutura da empresa é bastante jovem, o impacto que vai ter em pessoas que trabalham noutras áreas, ou estudantes, pode ser visto como uma empresa de referência e dizerem “gostava de trabalhar ali, eles fazem atividades giras” ou “gostava de conhecer mais sobre a empresa” e acho que isso também dá outra visibilidade à empresa. Portanto seria essencialmente atração e visibilidade."
Comunicação interna
"Eu não vejo tanto como comunicação externa. É uma ferramenta para comunicar externamente, mas entendo que também possa ser para comunicação interna e aliás, eu entendo que sejam mais os colaboradores da empresa que visitam e que vêem o Instagram da empresa, do que propriamente pessoas externas."
Divulgação da marca
"Acima de tudo eu acho que é dar a conhecer a marca, de outras formas e cada vez mais digitais e cada vez mais chegadas a pessoas que frequentam e utilizam não só os mecanismos tradicionais, o <i>site</i> , os vídeos cooperativos, etc. "

Quando questionados relativamente aos públicos-alvo que a empresa pretende alcançar no Instagram, foram criados quatro subcódigos, nomeadamente: colaboradores da empresa (4%), um público abrangente (14%), recém-licenciados (21%) e jovens (61%), como exposto na tabela X.

TABELA X - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - PÚBLICO-ALVO

Colaboradores da empresa
"Principalmente para o público interno"
Público abrangente
"Eu acho que a linguagem é muito universal, muito coerente e que o público acaba por ser toda a gente"
Recém-licenciados
"Toda a gente obviamente com interesse no seu futuro profissional, portanto, estudantes que saíram da faculdade e já têm aqui alguma vontade em pesquisar empresas nesse sentido."
Jovens
"Diria que para um público mais jovem. Não penso que seja tanto para uma faixa etária superior aos 30, diria."

4.5 Reputação

TABELA XI - COMENTÁRIOS *VERBATIM* – REPUTAÇÃO

Divulgação do ambiente interno
Espelha a realidade
"Não vamos estar com falsos sorrisos, falsas atividades só para mostrar externamente, acho que reflete a realidade"
Não espelha a realidade
"Acho que é o que nós queremos atingir, acho que é o que nós queremos passar mas acho que internamente não é assim, acho que com algumas equipas é provável que sim, que haja esse ambiente, mas acho que passamos uma imagem de união que não temos."
Muito impacto
"Têm impacto a 100%. Porque tudo o que colocamos nas redes é o que vamos perceber, ou ter uma percepção do que realmente a empresa é e o que faz."
Pouco impacto
"Diria que não tem muito impacto, traz conhecimento da marca, lá está é apenas a divulgação da marca."
Alcance do público-alvo
"Acho que tem influência, na medida em que olham para a empresa e vêem um sítio onde querem trabalhar"
Divulgação da marca
"Eu acho que o Instagram serve mais como meio de promover a empresa como uma empregadora de qualidade, que se preocupa com os colaboradores, que mostra as iniciativas que nós desenvolvemos, o bom ambiente que existe, acho que está mais nesse sentido"

Relativamente ao código “reputação” foi possível extrair resultados distintos, uma vez que o objetivo era perceber se os conteúdos colocados no Instagram da empresa tinham impacto na imagem da marca. Tal como verificado na tabela XI, os entrevistados apresentam visões diferentes em relação a cada subcódigo.

Desta forma, fez-se uma divisão em quatro subcódigos, designadamente: a divulgação do ambiente interno, o impacto na imagem da marca, o alcance do público-alvo e a divulgação da marca. Devido a opiniões contrárias no que diz respeito ao subcódigo “divulgação do ambiente interno” foi necessário proceder a uma divisão para melhor compreender se os conteúdos colocados na conta de Instagram, na perspetiva dos entrevistados, “espelham a realidade interna” ou “não espelham a realidade interna”. Assim, verifica-se que 27% da amostra afirma que os conteúdos espelham a realidade interna e que, citando um dos entrevistados, “não vamos estar com falsos sorrisos, com falsas atividades só para mostrar externamente”. Por outro lado, 13% da amostra tem uma visão contrária, uma vez que de acordo com um dos entrevistados “passamos uma imagem de união que não temos”. Em relação ao subcódigo “impacto na imagem da marca”, 22% dos entrevistados afirma que os conteúdos colocados têm muito impacto, uma vez que quem vê a conta tem uma “percepção do que a empresa faz e o que é”. Contrariamente, 6% da amostra refere que os conteúdos colocados na conta não têm muito impacto na imagem da marca. Quanto ao subcódigo “alcance do público-alvo”, 18% dos entrevistados refere este aspeto, uma vez que em termos de visibilidade externa, as pessoas “olham para a empresa e vêem um sítio onde querem trabalhar”, o que tem muito impacto. Por fim, 15% dos entrevistados refere que é essencial para a “divulgação da marca”, visto que o Instagram serve “como meio para promover a empresa como uma empregadora de qualidade”.

4.6 Comunicação Online Visual

No que concerne ao código “comunicação *online* visual” definiram-se três subcódigos consoante os dados extraídos das entrevistas, nomeadamente a apreciação dos conteúdos, a estratégia e a leitura da descrição do *post*, conforme apresentado na tabela XII.

Tabela XII - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - COMUNICAÇÃO *ONLINE* VISUAL

Apreciação dos conteúdos
"As imagens por si são sempre apelativas, quer a nível das cores, como também em termos de conteúdo, por isso acho que está bem conjugado e chama-me à atenção."
Hashtags
"Mas eu não costumo ver hashtags, sempre achei que fosse mais para decoração, mas sei que existem vários associados à empresa."
Instastories
"Eu acho que os instastories são mais interessantes, são mais <i>engaging</i> porque é algo mais atual, que se passou naquele momento e por isso sinto-me mais <i>engaged</i> com o instastorie, do que propriamente com uma foto."
Interesse geral
"Normalmente dou importância a todo o tipo de conteúdo, e isto é mesmo verdade, não me foco só nas fotografias nem nada disso, normalmente sigo sempre, e como é uma coisa que recorrentemente aparece no feed, e tudo mais, e eu sigo todo o tipo de conteúdo, não acho que haja um mais específico."
Estratégia
"Acho que direcionar tanto o Facebook como o <i>Instagram</i> para coisas mais dinâmicas, sem estar só a falar do negócio e da forma como trabalhamos, que isso já é partilhado de uma forma mais formal nas outras redes, acho que é importante não colocar isto nestas duas redes."
Leitura da descrição
"Sim, costumo ler, porque há sempre algum conteúdo para ler, nem que seja uma piada, ou para ver em relação a um evento é sempre bom ler o texto para ter um <i>approach</i> diferente."
"Não me recordo de nenhum momento específico em que li, claro que já li o texto, mas se não for possível incluir o texto na própria imagem, acho muito menos provável ler o texto que está na descrição da imagem."

Em relação ao primeiro subcódigo é possível constatar que 34% dos entrevistados aprecia os *posts* colocados na conta, uma vez que, de acordo com um dos entrevistados,

os mesmos são “apelativos, quer a nível de cores, como de conteúdo” e “chamam à atenção”. Foi ainda necessário dividir este subcódigo em três subcódigos, nomeadamente “*hashtags*”, “Instastories” e “interesse geral”, de forma a extrair resultados mais detalhados. Desta forma, 6% dos entrevistados não costuma ver os *hashtags*, apesar de ter conhecimento da existência dos mesmos associados à empresa. Em relação às Instastories, 21% da amostra refere o interesse neste formato, sendo que um dos entrevistados afirma que estas são “mais interessantes e mais *engaging*”, referindo que se sente mais envolvido com uma Instastorie do que com uma fotografia. Por outro lado, 19% dos entrevistados não faz referência a um tipo de conteúdo particular (fotografia, vídeo, instastories, etc.), demonstrando assim interesse geral nos *posts* colocados e afirmando ainda que qualquer formato tem a mesma importância e que o mais relevante “é ser um *post* da empresa”.

Quanto ao subcódigo “estratégia”, este foi atribuído aos comentários que mencionavam a estratégia da empresa na rede social (4%), ou a importância dos conteúdos para a sua estratégia profissional, uma vez que um dos entrevistados referiu que os conteúdos são relevantes, pelo *target* de pessoas que pretende atingir profissionalmente e, consequentemente quer que esse público tenha uma boa percepção da empresa. No que diz respeito ao subcódigo “leitura da descrição” foi feita uma divisão entre os entrevistados que dão importância à leitura da descrição e aqueles que não dão, ou que não têm por hábito ler a descrição. Constatou-se que os entrevistados que lêem a descrição consideram relevante, para que possam ter “um approach diferente”. Contrariamente, a maioria daqueles que não lê a mesma, é porque valoriza a imagem em detrimento do texto, pelo que são raras as vezes em que lê a descrição.

4.7 Percepção

TABELA XIII - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - PERCEPÇÃO

Gostar de se ver
"É assim, não sei especificar muito bem porquê mas gostei de aparecer, na primeira vez que apareci acho que foi mesmo em campanha. Acho que refletiu também aquilo que era o espírito com que eu entrei, e o espírito também se reflete, por isso gostei de aparecer nesse sentido, sim."
Não gostar de se ver
"Não gostei de me ver. Por nada em especial, foi num Instastorie, foi mais se calhar pela situação em que estava, porque estava caracterizada porque tínhamos acabado de sair de uma atividade. Não gostei de me ver, só isso."
Não identificação com conteúdos
"Mas não me identifico com todos os posts. Por exemplo, não é por se pôr umas canecas de <i>merchandise</i> a brindarem num <i>boomerang</i> que eu vou dizer "faço mesmo parte desta empresa."
Maior envolvimento com a marca
"Acho que tem influência, na medida em que olho e faz-me sentir mais envolvido sim, o <i>engaged</i> com a empresa. Acho que é isso, mas acho que só isso já é ótimo. Não vejo que o Instagram pudesse servir para muito mais que isso."
Orgulho
"Acaba por mexer um bocadinho com a minha motivação e também no meu orgulho em fazer parte da empresa."
Felicidade
"Apareci duas vezes, uma delas por surpresa e senti-me feliz, claro, não tenho qualquer problema em dizê-lo."
Reconhecimento da empresa
"É quase uma forma de reconhecimento, é mostrar que é uma empresa que mostra os seus colaboradores e que aposta neles."
Capacidade de alcance
"Gostei de ver a minha imagem associada à marca, gosto que as pessoas vejam. Se alguém visse gostava que soubesse onde é que estou a trabalhar e o que é que estou a fazer e que essa atividade também tinha sido importante."

Relativamente ao código “percepção”, este refere-se ao sentimento com que os entrevistados ficaram por aparecer num *post* da empresa, tal como ilustrado na tabela

XIII. Assim, foi possível fazer uma diferenciação entre os 15% de entrevistados que gostaram de ser ver no *post* e os 9% que não gostaram de se ver – sendo que estes últimos referem que se deve a uma questão pessoal, tendo sido referido por um dos entrevistados que foi “pela situação em que estava”.

Foram ainda criados seis subcódigos para este código principal. Da amostra, 36% refere especificamente que quando apareceu no *post* sentiu um maior envolvimento com a marca, mencionando ainda o aumento da própria motivação para desempenhar a sua função no trabalho. Neste seguimento, 8% da amostra refere o “orgulho em fazer parte da empresa” e tem a perceção de que a empresa, através do Instagram, reconhece os seus colaboradores. Para além disso, 4% da amostra sente felicidade quando aparece num *post* e 15% dá importância à capacidade de alcance, uma vez que, como um entrevistado referiu “gostei de ver a minha imagem associada à marca, gosto que as pessoas vejam”. Contrariamente, apenas 6% da amostra não se identifica com todo o tipo de *posts* colocados na conta, uma vez que, como referido por um dos entrevistados “algumas coisas não são representativas daquilo que fazemos”.

4.8 Brand Advocacy

TABELA XIV - COMENTÁRIOS VERBATIM - BRAND ADVOCACY

<i>Brand Advocate</i>
"Aliás eu já tenho várias pessoas que seguem a conta, porque eu mostrei a primeira vez e eles começaram logo a seguir e então dizem-me que apareci em determinada foto. Às vezes nem vi ainda e já estão a dizer que apareci."
<i>Brand Resister</i>
"Eu estou o dia todo a falar com pessoas e a única coisa que não me apetece é falar quando chego a casa e eu já sou assim por natureza, mais reservada e acabo por não partilhar. Mas é só devido a isso, mais nada."

Relativamente ao código “*Brand Advocacy* ” é possível verificar que 63% dos entrevistados age enquanto *brand advocate*, incentivando pessoas fora da empresa,

amigos e familiares a seguir a conta. Por outro lado, 37% age enquanto *brand resister*, uma vez que não fala sobre a empresa, muitas vezes devido à própria personalidade, tal como é possível verificar num dos comentários descritos na tabela XIV: “sou assim por natureza, mais reservada e acabo por não partilhar”.

4.9 Job Performance e Ambiente de trabalho

No que diz respeito aos últimos dois códigos “*job performance*” e “ambiente de trabalho” o objetivo foi compreender em primeiro lugar qual o impacto dos conteúdos colocados, no trabalho dos colaboradores e, em segundo lugar, se os colaboradores comentavam os *posts* colocados na conta e qual era o ambiente interno que se fazia sentir nesses momentos.

TABELA XV - COMENTÁRIOS VERBATIM - JOB PERFORMANCE

Impacto positivo no trabalho
"Mas deixa-me se calhar mais motivado para desempenhar a minha função, que tenho aqui dentro da empresa e acho que acaba por criar um bocado mais de <i>attachment</i> à própria <i>brand</i> , cria realmente uma conexão mais sentimental à <i>brand</i> e impede-me de pensar numa eventual saída, o que é algo bastante positivo."
Sem impacto no trabalho
"Não tem impacto, uma pessoa vê o post, desliga o telefone e o <i>mindset</i> muda, fico focado no meu trabalho."

Tal como se verifica na tabela XV, em relação à “*job performance*”, foram definidos dois subcódigos. Foi possível verificar que 43% dos entrevistados referiu que os conteúdos colocados no Instagram têm um “impacto positivo no trabalho”, sendo que um dos entrevistados refere que os conteúdos deixam-no mais motivado para desempenhar a função, o que cria uma conexão mais sentimental à marca, impedindo-o também de pensar numa eventual saída. Por outro lado, 57% da amostra afirma que os conteúdos não têm impacto no seu trabalho, visto que “uma pessoa vê o *post*, desliga o telefone e o *mindset* muda”.

TABELA XVI - COMENTÁRIOS *VERBATIM* - AMBIENTE DE TRABALHO

Bom ambiente interno
"Há pequenas coisas que fazem a diferença e o Instagram acaba por ser uma pequena grande ferramenta para ter algum impacto na nossa motivação, ainda que não possamos medir esse impacto. E acrescenta alguma coisa, mas é difícil quantificar."
Diferenças Geracionais
"Porque acho que existem pessoas na nossa equipa muito jovens e que dão mais relevância a determinados conteúdos que aparecem nas redes sociais, como é logico. Não estou a dizer que há uma geração muito diferente, mas há aqui algumas diferenças."
"Temos aqui pessoas mais velhas, que nem Instagram têm e não ligam tanto"
Word of mouth interno
"Quando aparece um <i>post</i> estamos sempre atentos e dizem sempre quem é que apareceu. Normalmente depois de atividades estamos mais atentos para ver o que vai ser publicado, ou se foi publicado alguma coisa."
Impacto externo
"Acho que as pessoas gostam de se ver, podemos partilhar com amigos e familiares as atividades que fizemos."

Relativamente ao código “ambiente de trabalho” é possível verificar quatro resultados distintos, distribuídos em quatro subcódigos ilustrados na tabela XVI, nomeadamente o bom ambiente interno, as diferenças geracionais, o *word of mouth* interno e o impacto externo. Conclui-se que 34% da amostra refere que os *posts* colocados criam um bom ambiente interno e que o Instagram acaba por ser “uma pequena grande ferramenta” que tem impacto na sua motivação. Consequentemente, 47% da amostra refere que os *posts* criam *word of mouth* interno, isto é, que as pessoas internamente comentam quando surge um novo *post* e que, citando um dos entrevistados, estão “sempre atentos e dizem sempre quem é que apareceu”. Neste seguimento, 9% da amostra referiu que os *posts* também têm “impacto externo”, uma vez que os colaboradores podem “partilhar com amigos e familiares as atividades” que foram feitas. Por outro lado, 9% dos entrevistados referiu as diferenças geracionais sentidas, uma vez que existem “pessoas muito novas na equipa que dão mais relevância

a determinados conteúdos que aparecem nas redes sociais” e, contrariamente, também existem pessoas “mais velhas, que nem Instagram têm e não ligam tanto”.

4.10 Nível de Senioridade, Percepção e Job Performance

Tabela XVII - COMENTÁRIOS *VERBATIM* CONSOANTE NÍVEL DE SENIORIDADE

Percepção consoante nível de senioridade
Trabalha há menos de um ano
"É muito giro porque quando passei a seguir a empresa no Instagram e com as stories que vi pensei que queria pertencer àquela empresa, àquela marca. E já aparecer nas fotografias é compensador, sem dúvida."
"Eu acho que é bom, porque para já, eu quando vou para uma empresa, eu visto a camisola. E o facto de estar presente nas redes sociais mostra que eu faço parte daquela empresa e acho que é fantástico mostrar isso."
Trabalha há mais de um ano
"A única coisa que me faz pensar é a importância que a empresa dá a esses momentos, mas não é assim nada tão sentido, não me surge assim nenhum sentimento em especial."
"Pensei “olha estamos aqui todos giros”, não é nenhum sentimento em especial, olho mais para o colectivo, se o evento foi bem representado.”
Job Performance consoante nível de senioridade
Trabalha há menos de um ano
"É positivo e ficamos contentes, a nível de ambiente de trabalho melhora sempre o ambiente, as pessoas estão mais satisfeitas, o que depois aumenta a produtividade."
"Sim, inconscientemente penso que tem algum impacto, pelo menos sinto-me mais motivada."
Trabalha há mais de um ano
"Eu gostava de aparecer mais, para desmistificar essa imagem inatingível, de que quem é líder não consegue interagir com os demais, mas não considero que isso seja importante para a minha motivação, ou para o meu trabalho, não."
"Acho que não tem impacto no meu trabalho, porque não tem nada a ver o que tu fazes é uma tentativa de representação do momento onde estás e do que estás a fazer, não é por tirares uma fotografia que deixa de representar ou não aquilo que tu fazes, acho que não tem nada a ver uma coisa com a outra."

Tendo em conta o nível de senioridade dos entrevistados, foi realizada uma divisão em dois grupos, tal como referido anteriormente na metodologia – entre os que trabalham há menos de um ano e aqueles que trabalham há mais de um ano na empresa.

De forma a perceber se existem diferenças na percepção dos entrevistados, tendo em conta esta variável, verifica-se na tabela XVII os comentários *verbatim* relativamente aos códigos “percepção” e “*job performance*”, consoante o nível de senioridade dos entrevistados na empresa.

No que diz respeito ao código “percepção”, os entrevistados que trabalham na empresa há menos de um ano referem que o facto de aparecerem num *post* da empresa “é compensador” e é uma forma de, segundo uma das entrevistadas: “mostrar que faço parte da empresa”. Contrariamente, quem trabalha há mais de um ano refere que nos momentos em que isso acontece “não surge nenhum sentimento especial” e que, conforme uma das entrevistadas, repara mais “no colectivo, se o evento foi bem representado”, do que propriamente em termos individuais.

Relativamente ao código “*job performance*”, os entrevistados que trabalham na empresa há menos de um ano referem que os *posts* no Instagram têm impacto na sua motivação e que “as pessoas estão mais satisfeitas, o que aumenta a produtividade”. Por outro lado, aqueles que trabalham há mais de um ano referem que esses *posts* não têm impacto no seu trabalho ou na sua motivação, apesar de sentirem que é importante aparecer mais vezes, nos casos em que se tem cargos mais superiores, de forma a criar uma maior aproximação com os restantes colegas de trabalho.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1 Introdução

No presente capítulo será apresentada a discussão dos resultados previamente obtidos e as principais conclusões da investigação. Os resultados serão comparados com os resultados presentes na literatura já existente, tendo como propósito responder aos objetivos específicos, bem como confirmar ou desmentir as proposições anteriormente propostas. Seguidamente serão também apresentadas as limitações e quais as contribuições deste estudo, a nível teórico e de gestão, bem como sugestões de investigações futuras.

5.2 Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo principal da dissertação foi compreender qual a influência do Instagram no envolvimento dos colaboradores de uma empresa. Relativamente aos objetivos específicos, pretendeu-se identificar a diferença de percepções dos colaboradores em relação aos conteúdos colocados no Instagram da empresa, consoante o seu nível de senioridade – nomeadamente daqueles que trabalham há menos de um ano na empresa e os que trabalham há mais de um ano. O segundo objetivo específico foi compreender que tipos de conteúdos utilizados na estratégia de comunicação do Instagram de uma empresa fazem com que os colaboradores se sintam mais envolvidos com a mesma.

Desta forma, através da análise dos dados foi possível concluir que em relação ao objetivo principal, o Instagram tem de facto influência no envolvimento dos colaboradores com a empresa, uma vez que esta ferramenta utilizada para comunicação externa acaba por ter benefícios a nível interno, que serão analisados adiante e que levam a um maior envolvimento dos colaboradores com a marca. No que diz respeito à

percepção dos colaboradores tendo em conta o seu nível de senioridade, e verificando que o fator idade não é relevante, verificou-se que, da amostra, aqueles que trabalham há menos de um ano na empresa têm uma percepção bastante positiva em relação a esta rede social, pelo que tem um grande impacto no seu trabalho e motivação em desempenhar a função. Contrariamente, aqueles que trabalham há mais de um ano não sentem que os conteúdos colocados na conta tenham qualquer influência no seu trabalho, referindo até uma certa indiferença em relação à mesma. Apesar desta diferença, é possível concluir que todos os entrevistados referem um sentimento de pertença em relação à empresa tendo em conta os conteúdos que são colocados no Instagram.

Em relação ao segundo objetivo específico, no qual se pretendia compreender que conteúdos utilizados na estratégia de comunicação do Instagram da empresa fazem com que os colaboradores se sintam mais envolvidos com a mesma, concluiu-se que os *posts* em que os colaboradores aparecem são mais relevantes para os mesmos e criam um maior sentimento de pertença. Para além disso, verificou-se que as Instastories têm um papel importante no envolvimento dos colaboradores com a marca, uma vez que é um formato bastante apreciado, visto representar mais facilmente a realidade, contrariamente às fotografias.

5.2.1 Fotografias ou Vídeos com Colaboradores

No que concerne à primeira proposição “As fotografias ou vídeos com colaboradores têm mais impacto interno do que os restantes conteúdos” verificou-se que 53% da amostra, quando questionada sobre qual o tipo de conteúdos ao qual dá mais importância, referiu em primeiro lugar fotografias ou vídeos em que aparecem os colaboradores. Este é um resultado interessante e que sustenta a veracidade da proposição, uma vez que vai ao encontro do mencionado na revisão de literatura, em

que os *posts* com maior taxa de *engagement* são aqueles em que aparecem caras e pessoas (Bakhshi, Shamma, & Gilbert, 2014).

5.2.2 Benefícios do Instagram a Nível Interno

Através da análise dos resultados foi possível confirmar a segunda proposição “A utilização do Instagram para fins externos tem benefícios a nível interno”.

Concluiu-se que, de facto, através dos conteúdos colocados no Instagram existem benefícios a nível interno da empresa, nomeadamente, o aumento da motivação dos colaboradores, o orgulho na empresa e forte sentimento de pertença à marca, o facto de melhorar o ambiente organizacional e a relação interpessoal.

5.2.3 Envolvimento dos Colaboradores

A terceira proposição “os colaboradores da empresa sentem-se mais envolvidos com a empresa onde trabalham tendo em conta os conteúdos partilhados no Instagram” foi também verificada através dos resultados obtidos. Concluiu-se que os colaboradores se sentem mais envolvidos com a empresa através dos conteúdos colocados, uma vez que se verificam alguns dos fatores principais referidos na revisão de literatura que levam ao envolvimento (Gibbons, 2006), nomeadamente, o orgulho na marca e reconhecimento por parte da empresa, o espírito de equipa e o sentimento de pertença. Contudo, é necessário ter em conta que, apesar de se confirmar a proposição, existe uma divisão significativa no que toca ao envolvimento através desta rede, consoante o nível de senioridade, entre aqueles que trabalham há menos de um ano e aqueles que trabalham há mais de um ano na empresa. Os conteúdos colocados nesta rede social são mais valorizados e criam um maior envolvimento para aqueles que trabalham há menos de um ano e, contrariamente, as pessoas que trabalham há mais de um ano sentem um maior envolvimento com a empresa através de outros fatores que não englobam os conteúdos colocados nesta rede.

5.2.4 A Ligação entre o Envolvimento e o Brand Advocacy

Relativamente à quarta proposição, verifica-se que “os colaboradores mais envolvidos com a marca através do Instagram estão mais propensos a agir enquanto *brand advocates*.” O facto de 63% da amostra agir enquanto *brand advocate*, devido ao que é colocado no Instagram, sustenta a veracidade da proposição. Contudo, importa realçar que mesmo aqueles que não agem enquanto *brand advocates* relativamente aos conteúdos colocados na conta, devido à sua atitude indiferente e comportamento inconsistente perante esta plataforma (Commander, 2007) acabam por partilhar a sua experiência sobre a empresa a amigos e familiares.

5.3 Contribuições para a Teoria

A presente dissertação contribuiu para a teoria, uma vez que se trata de uma área pouco explorada a nível académico até ao momento e em especial sobre uma temática tão particular quanto a abordada neste estudo. Trata-se de uma realidade e de uma rede social relativamente recente, porém de utilização emergente nas empresas, conforme verificado na revisão de literatura (INE, 2017), e no entanto verifica-se uma escassez a nível académico sobre esta temática.

De acordo com Gibbons (2006) foram referidos oito fatores principais para o envolvimento dos colaboradores com a empresa, e que não englobam as redes sociais. Contudo, através dos resultados obtidos, verificaram-se pelo menos quatro fatores principais que levam ao envolvimento, nomeadamente o reconhecimento por parte da empresa, orgulho na mesma, *performance* individual e coletiva e ainda o ambiente e relação positiva entre equipa e colegas de trabalho. Verificou-se também que, através dos conteúdos colocados, os colaboradores sentem motivação e satisfação no trabalho, variáveis relacionadas com o envolvimento (Macey & Schneider, 2008). Assim, este

estudo vem acrescentar uma componente relevante ao referido anteriormente por outros autores.

5.4 Contribuições para a Gestão

A partir da análise dos resultados obtidos e respetivas conclusões reconhece-se o contributo deste estudo para a gestão. Com base na informação obtida, recomenda-se que os responsáveis pelo departamento de Marketing e comunicação tenham em consideração a implementação de algumas medidas aquando da definição da estratégia de conteúdos do Instagram. Concluiu-se que esta plataforma é uma rede social que, apesar de ser utilizada para comunicação externa, tem impacto a nível interno. Por esta razão, recomenda-se a aposta em colocar *posts* com os colaboradores da organização e a inclusão de todos os elementos da estrutura nomeadamente as pessoas com cargos mais superiores. Para além disso, deverão ser colocadas com regularidade publicações que vão ao encontro da cultura interna da empresa, com vista a uma fortificação de laços entre empresa e colaboradores, aumentando o sentimento de pertença e consequentemente, um maior envolvimento e *performance* no trabalho.

Conclui-se que as empresas devem adoptar uma estratégia de comunicação no Instagram tendo em consideração o seu público interno, uma vez que traz benefícios ao nível da motivação e *performance* dos colaboradores no local de trabalho.

5.5 Limitações do Estudo e Investigações Futuras

Ao longo deste estudo foram detetadas cinco limitações que influenciaram as conclusões e que simultaneamente devem ser consideradas para investigações futuras.

Em primeiro lugar, é importante ter em conta a dimensão da empresa em estudo. Uma vez que esta investigação foi realizada numa empresa multinacional, em particular, em Portugal, esta poderá ser uma limitação, uma vez que não é representativo de empresas de outras dimensões e noutros países, pelo que os resultados poderão ser

diferentes. Para além disso, outras limitações verificadas são a própria cultura empresarial da organização e a estratégia de comunicação que a empresa tem no Instagram, que naturalmente vai diferir das restantes organizações, influenciando assim as conclusões do estudo. A rede social selecionada foi uma limitação verificada, visto que cingir-se apenas ao Instagram acaba por criar uma visão redutora da influência que as várias redes sociais podem ter no envolvimento dos colaboradores com a empresa e que poderão ser estudadas, de forma a obter uma visão mais alargada sobre este fenómeno. A nível da metodologia utilizada, o facto de ser um estudo de carácter qualitativo limita as conclusões, pelo próprio cariz metodológico. Assim, para investigações futuras seria interessante integrar uma abordagem de análise quantitativa, para avaliar também uma amostra mais alargada.

Desta forma, em termos de investigações futuras, seria interessante ter uma amostra mais alargada, de colaboradores de várias empresas e não apenas de uma, tendo em consideração distintos setores de negócio, dimensão da empresa e também diferentes países.

REFERÊNCIAS

- Bakhshi, S., Shamma, D. A., & Gilbert, E. (2014). Faces engage us. In *Proceedings of the 32nd annual ACM conference on Human factors in computing systems - CHI '14*, 965–974.
- Ballesteros, R. V. (2017). *Uses given to Instagram in an organization and influences of its participation for employee engagement*. (Dissertation) Aalto University, Finland.
- Commander, C. (2007). Transforming employees into brand advocates. *Thailand: CMO Group*.
- Chwialkowska, A. (2017). *Motivational drivers of engagement with company social media content: cross-cultural perspective*. (Dissertation) University of Vaasa, Finland.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge. New York.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. Pearson Education. Harlow.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Gibbons, J. M. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. Conference Board, 1-21.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.

- Hellberg, M. (2015). *Visual Brand Communication on Instagram: A study on consumer engagement*. (Dissertation) University of Applied Sciences, Finland.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- INE. (2017). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas*. Retirado de <https://www.ine.pt>
- Instagram. (2018). *A quick walk through our history as a company*. Retirado de <https://Instagram-press.com/our-story>
- Kane, G., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. (2012). What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 1–30.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. England: Prentice-Hall.
- Kymäläinen, I. (2012). *Employee Brand Advocacy*. (Dissertation) HAMK University of Applied Sciences, Valkeakoski.
- Löhdorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

- Mattos, P. L. C. L. De, & Goldenberg, M. (2004). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 57.
- McNely, B. J. (2012). Shaping organizational image-power through images: Case histories of Instagram. In *Professional Communication Conference (IPCC), 2012 IEEE International*, 1-8.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Oludiyi, O. S. (2015). A review of literature on work environment and work commitment: implication for future research in citadels of learning. *Journal of Human Resource Managemnt*, 18(2), 32-46.
- Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? *Social Media in Human Resources Management*, 121–141.
- PewResearchCenter. (2018). *Social Media Use in 2018*. Retirado de <https://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>
- Statista. (2018). *Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions)*. Retirado de <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Russmann, U., & Svensson, J. (2016). Studying organizations on Instagram. *Information*, 7(4), 1–12.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.

- Smith, K. L., Moriarty, S., Kenney, K., & Barbatsis, G. (Eds.). (2004). *Handbook of visual communication: Theory, methods, and media*. London: Routledge.
- Stephan J. Motowildo, W. C. B. & M. J. S. (2004). Structural and linguistic algorithm for image processing and recognition of patterns in aerial images in the guidance system of an aircraft. *Journal of Computer and Systems Sciences International*, 43(1), 136–144.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143–189.
- Wilson, H. J., Guinan, P. J., Parise, S., & Weinberg, B. D. (2011). What's your social media strategy? *Harvard Business Review*, 26(2), 23–25.
- Zhou, L. (2017). How visual communication strategies, brand familiarity, and personal relevance influence Instagram users' responses to brand content.

ANEXOS

ANEXO I – Guião da Entrevista

P1 – A utilização do Instagram para fins externos, tem benefícios a nível interno.

1. Segue a conta de Instagram da empresa?

Se sim, porquê?

Se não, porquê?

2. As redes sociais podem ser utilizadas pelas empresas com vários objetivos. Na sua perspetiva, qual considera ser o objetivo da empresa no Instagram?

Considera que esse objetivo está a ser alcançado?

3. Para quem/que público considera que os conteúdos colocados no Instagram são direcionados?

4. Em que medida é que julga que os conteúdos partilhados influenciam a imagem da empresa?

5. Sente que a imagem da empresa é bem apresentada, isto é, que vai ao encontro ao que a empresa representa na realidade?

6. Enquanto colaborador da empresa, dá importância aos *posts* que são colocados?

Se sim, a que tipo de posts dá mais importância? Porquê?

Se não, porquê?

P2- As fotografias ou vídeos com colaboradores têm mais impacto interno do que os restantes conteúdos.

1. Da seguinte lista, que tipo de conteúdos considera serem mais relevantes? Fotografias ou vídeos dos colaboradores, informações sobre o serviço, informações sobre as atividades realizadas, instastories ou hashtags.

P3 - Os colaboradores da empresa sentem-se mais envolvidos com a empresa onde trabalham, tendo em conta os conteúdos partilhados no Instagram.

1. Já alguma vez apareceu nos posts / instastories do Instagram da empresa?

Se sim, o que sente/sentiu quando aparece/apareceu nos posts do Instagram?

2. Considera que o facto de aparecer nesses posts afeta em alguma medida o seu trabalho na empresa? Porquê?

3. Ao ver que aparece num *post* e através do seu conteúdo, sente que faz parte da marca? Porquê?

Se não, porque acha que isso nunca aconteceu? Sente-se menos envolvido com a empresa?

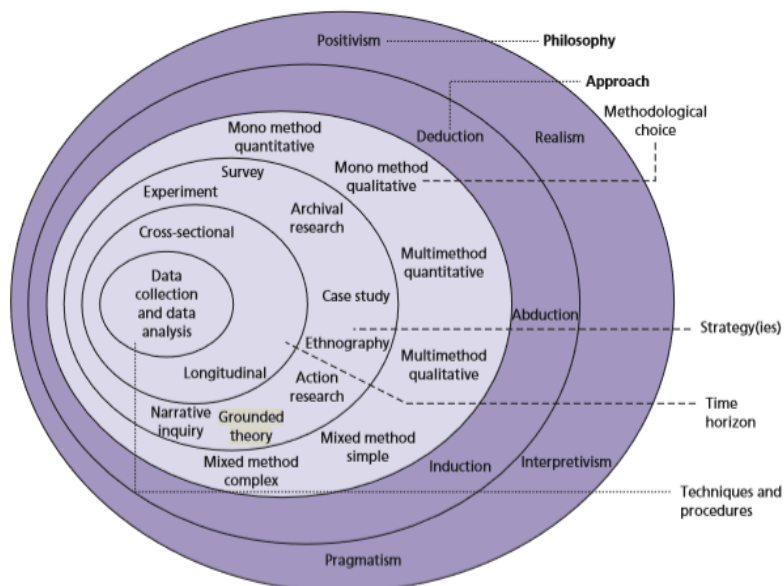
4. Para finalizar, Já alguma vez ouviu comentários entre colegas sobre o Instagram ou os *posts* colocados? Como é o ambiente quando isso acontece?

P4 - Os colaboradores mais envolvidos com a empresa através do *Instagram*, estão mais propensos a agir enquanto *brand advocates*.

1. Sente-se motivado em contar aos seus familiares ou amigos que apareceu num *post*?

Anexo II – The Research Onion

Figura I - The Research Onion



Fonte: Saunders *et al.* (2009)

Anexo III – Codificações MAXQDA

Figura II - Codificações MAXQDA

Lista de Códigos	
Lista de Códigos	377
> Comunicação online visual	68
> Reputação	55
> Percepção	53
> Objetivos	42
> Motivações	38
> Ambiente de trabalho	32
> Público-alvo	28
> Acesso	21
> Job Performance	21
> Brand Advocacy	19
> Conjuntos	0

Fonte: Codificações realizadas através do programa MAXQA